

**ROSIANE KOZLOVSKI**

**CULTURA E ADMINISTRAÇÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR**

**Projeto Técnico apresentado à  
Universidade Federal do Paraná para  
obtenção do título de Especialista em  
Gestão da Qualidade.  
Orientadora: Professora Onilza Borges  
Martins**

**Curitiba/Paraná  
2005**

## APRESENTAÇÃO

As empresas familiares constituem a forma predominante de empresa em todo o mundo, ocupando uma grande parte da nossa paisagem econômica e social, ainda desconhecida pela maioria das pessoas. Possuem características peculiares em suas relações de poder, em seus valores e aspectos culturais, em seu processo decisório e nas suas relações interpessoais.

Quando trabalhando em harmonia, as famílias podem trazer para a empresa níveis de comprometimento, investimento em longo prazo, ações rápidas e dedicação desejada por empresas não familiares, mas raramente alcançados. Apesar deste panorama, existe um grande número de fracassos nos empreendimentos familiares.

As empresas familiares são muito complicadas, mas, ao mesmo tempo, decisivas para a saúde da nossa economia e a satisfação de milhões de pessoas. Por esse motivo, este trabalho é um projeto de implantação de medidas no campo da qualidade total, visando o estudo da cultura organizacional de uma empresa familiar, buscando solucionar possíveis problemas.

Para tanto, estive acompanhando o dia-a-dia de uma empresa familiar situada na região metropolitana de Curitiba, que denominarei pelo nome fantasia “Água Mineral Familiar”.

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>iii</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 OBJETIVOS DO TRABALHO.....	1
1.1.1 Objetivo Geral.....	1
1.1.2 Objetivos Específicos.....	1
1.2 JUSTIFICATIVA.....	2
1.3 METODOLOGIA PARA O DESENVOLVIMENTO DO PROJETO TÉCNICO.....	3
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>5</b>
2.1 EMPRESAS FAMILIARES.....	5
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	6
2.2.1 Dimensões da cultura organizacional .....	7
2.3 CONFLITOS FAMILIARES.....	11
2.4 SUCESSÃO FAMILIAR.....	13
<b>3 A EMPRESA .....</b>	<b>15</b>
3.1 DESCRIÇÃO GERAL.....	15
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO.....	15
<b>4 PROPOSTA.....</b>	<b>18</b>
4.1 CÓDIGO DE RELACIONAMENTO ENTRE FAMÍLIA-EMPRESA.....	22
4.2 SUCESSÃO EM CONFLITO.....	25
4.3 TREINAMENTO NA ÁREA COMPORTAMENTAL.....	26
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>28</b>
ANEXO: Pesquisa de Clima Organizacional.....	31
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>33</b>

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 OBJETIVOS DO TRABALHO

### 1.1.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo um estudo sobre empresa familiar, como nascem, suas características e seus conflitos. Após a identificação destes problemas a intenção é tratá-los através de ações que resultem em benefícios positivos para a empresa.

Após estudar e acompanhar o dia-a-dia de uma empresa familiar pode-se avaliar seus pontos fortes e fracos. Realizada a identificação dos mesmos, pretende-se estabelecer ações corretivas para saná-los e, na sequência, verificar a eficácia das mesmas, ou seja, que benefícios o tratamento destes pontos fracos trouxeram para a empresa familiar em questão.

Outro objetivo é dar cumprimento ao requisito de conclusão do Curso de Pós Graduação em Gestão da Qualidade da Universidade Federal do Paraná.

A pesquisa, objeto deste estudo, aconteceu em uma empresa familiar que atua na extração e venda de água mineral, onde se buscou dados para a identificação do problema, seu tratamento e posterior resultado.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Acompanhar o desenvolvimento diário de uma empresa familiar;
- Implementar inovações e promover mudanças, através de um trabalho de conscientização;
- Alcançar um ritmo de acompanhamento necessário para sua manutenção no mercado, aumentando o desenvolvimento desta empresa e suas chances de permanência no mercado;
- Evitar que o processo de gestão se transforme num conflito entre os membros da família;

- Esclarecer aos proprietários – diretoria ou presidente- qual é o seu papel dentro da empresa, através de reuniões informativas e onde cada papel que se insere na estrutura da organização seja claramente definido;
- Minimizar os conflitos decorrentes do direito de sucessão;
- Estudar a viabilidade de acesso dos jovens da família à empresa;
- Evidenciar a necessidade de qualificação permanente de todos os envolvidos com ações importantes dentro da empresa;
- Implementar ações que busquem o aumento do inter-relacionamento entre os colaboradores, objetivando a sustentabilidade do processo de gerenciamento das atividades em questão;
- Conscientizar aos proprietários de uma empresa familiar que num mundo globalizado como hoje são imprescindíveis as mudanças e inovações e a quebra de paradigmas conservadores para o crescimento da mesma e o enfrentamento da competitividade no mercado;
- Demonstrar que uma empresa quer seja familiar ou não, só obtém sucesso, fidelidade de seus clientes e motivação permanente para seus funcionários, quando existe a gestão participativa, onde cada um sabe sua importância e responsabilidade dentro da empresa.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A arte de bem administrar empresas familiares, de se ter controle compartilhado ou concentrado em poucos acionistas ou cotistas, tem merecido, há vários anos, a atenção de grandes estudiosos da arte de bem administrar, dos executivos e de inúmeros consultores especialistas no ramo.

Sabe-se que 30% das empresas familiares chegam à 2ª geração e apenas 5% sobrevivem à 3ª.

Conscientes de que o futuro das organizações não está ligado apenas às condições de mercado e da economia, mas depende fundamentalmente de um processo saudável de administrar a empresa, o proprietário de empresas familiares deverá buscar alternativas para melhorar o desempenho da sua empresa.

A maioria deles, pensando no amanhã, prepara e ensina aos futuros gestores as boas práticas de administrar de forma participativa, com competência e bom senso.

Poucos, no entanto, tem os olhos voltados para analisar e encaminhar, com a devida antecedência, o processo inexorável da sucessão familiar no que concerne ao futuro convívio harmonioso entre os herdeiros do amanhã. Com raríssimas exceções, o controle acionário das empresas familiares, passará a ser compartilhado entre os diversos herdeiros que muitas vezes não se conhecem bem, ou pior, não têm necessariamente os mesmos interesses e pontos de vista, com sérias conseqüências para a sobrevivência das empresas de suas famílias.

Apesar destas ações, problemas internos que caracterizam este tipo de empresa, não são evidenciados e nem alertados para aqueles que futuramente farão parte da gestão da mesma.

Dentro do ambiente da empresa familiar percebe-se problemas graves como: receio de inovação (barreiras), ações importantes realizadas com incompetência, conflitos de poder, morosidade nas decisões e excesso de centralização.

Em função disto, buscou-se identificar problemas internos em uma empresa familiar, aqueles que, ao nosso ver, são os mais comprometedores, e vamos tratá-los junto aos dirigentes da mesma.

### 1.3 METODOLOGIA PARA O DESENVOLVIMENTO DO PROJETO TÉCNICO

Para o desenvolvimento deste projeto, serviram de embasamento vários artigos e textos sobre empresa familiar, conflitos encontrados nas mesmas, assim como foram consultadas várias obras constantes da bibliografia específica do objeto de estudo e que contemplam o assunto para o suporte técnico necessário à elaboração deste trabalho.

O próximo passo foi buscar dentro de uma empresa familiar a visualização da realidade dentro de uma organização onde membros da família se relacionam, trabalham e interagem entre si. Foi um período de estudo e análise, onde se

buscou perceber as reais necessidades desta empresa familiar para posteriormente planejar projetos de melhoria.

Após este estudo e um período de convivência diária, optou-se pela aplicação de um questionário com perguntas fechadas que pudessem englobar as dimensões importantes para o momento da empresa, objetivando o levantamento da cultura administrativa da empresa, visando reunir informações sobre o campo psicológico relacionado ao ambiente organizacional, a percepção dos colaboradores em relação ao ambiente da empresa familiar, assim como suas reações e comportamentos a esta percepção. Essa pesquisa aborda a maneira como as pessoas interagem uma com as outras, com os clientes, bem como a satisfação dos colaboradores acerca de todo o contexto organizacional que as envolve. (Anexo)

Os principais fatores pesquisados foram: grau de satisfação dos colaboradores; integração e cooperação entre pessoas, áreas, departamentos; imagem da empresa; pontos favoráveis e desfavoráveis à gestão da empresa; processos, sistemas e ferramentas de gestão de pessoas.

Com o resultado da aplicação dos questionários e a análise do contexto geral, seus pontos fortes e fracos, foi possível identificar problemas impactantes que prejudicam a condução dessa empresa familiar. Através de reuniões setoriais e com a direção, os problemas foram expostos e foram buscadas sugestões de melhoria e alternativas para saná-los, objetivando resultados positivos.

Foi elaborado um workshop e apresentado a todos com o objetivo de repassar as informações necessárias e importantes para a condução da empresa.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 EMPRESAS FAMILIARES

Segundo dados do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, 95% das empresas brasileiras apresentam estruturas familiares e se encontram, no mínimo, na segunda geração, sem contar com as estatais e as multinacionais, é claro.

É bem verdade que muitas dessas empresas são pequenas propriedades que possivelmente não irão crescer, mas apenas ser passadas de uma geração para outra. Porém é importante salientar que muitas empresas familiares estão entre as maiores e mais bem sucedidas do mundo. Estima-se que 40% das quinhentas maiores empresas existentes hoje sejam de propriedade de famílias ou por elas controladas. As empresas familiares contribuem fortemente na geração do Produto Nacional Bruto (PNB) e empregam metade da força de trabalho.

Na Europa, elas dominam o segmento das pequenas e médias, e em alguns países, chegam a compor a maioria das empresas. Na Ásia, a forma de controle familiar varia de acordo com as nações e culturas, mas as empresas familiares ocupam posições dominantes em todas as economias mais desenvolvidas, com exceção da China. Na América Latina, grupos construídos e controlados por famílias constituem a principal forma de propriedade privada nos Setores Industriais.

Contudo, há uma importante diferença entre empresas de origem familiar e de comando familiar. No primeiro caso, a empresa nasceu como familiar, mas em seu processo de desenvolvimento passou para as mãos de terceiros. Já no segundo caso, elas nasceram familiares e permanecem, profissionalizadas ou não, no comando da família de origem. Neste segundo caso, elas são classificadas em três tipos fundamentais de empresas familiares:

- Familiarizada: a família detém total poder do negócio e todos os funcionários são membros da família;



- Gestão familiar: a família só detém a administração dos negócios e o quadro de funcionários é todo profissionalizado;
- Detentora do poder: a família faz parte de um conselho societário que coordena, de longe, os negócios, porém toda a administração e o corpo de funcionários são formados por profissionais.

A empresa “Água Mineral Familiar” pertence ao grupo de Gestão familiar, pois a administração é feita pelo dono da empresa, patriarca da família, e seus filhos que ocupam cargos administrativos. Os demais funcionários são profissionais contratados para executar as demais atividades da empresa.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Doradame Moura Leitão (1996,p.218):

“Cultura Organizacional é uma coleção de crenças, valores, expectativas, concepções e normas compartilhadas pelos membros da organização que:

- funciona como uma cola social ou normativa que mantém a organização coesa;
- guia o comportamento e as decisões dos seus empregados;
- ajuda na interpretação de eventos e circunstâncias;
- não é explicitada no dia a dia da organização;
- e é transmitida, informalmente, de uma geração de empregados a outra.”

Buscando entender melhor este conceito, devemos analisá-lo parte a parte :

Por crenças, valores, expectativas, concepções e normas devemos entender como tudo o que nós acreditamos, valorizamos, vivenciamos e reproduzimos. Esses valores norteiam nossos atos e em geral dentro de uma empresa estão ligados aos seus regulamentos, normas e sistemas de linguagens, de relações interpessoais. Em geral mexer nesses valores trazem certos atritos, pois está se mexendo em algo que mantém a coesão dos membros do grupo. Por exemplo, se a informação é de alguma forma muito valorizada dentro de um grupo, esse valor poderá gerar fatos positivos, as pessoas terão um alto nível de conhecimento da empresa, como negativos, as pessoas criando fatos ou distorcendo-os para serem reconhecidas, tudo irá depender da utilização desse valor na cultura da organização.

A cultura norteia o comportamento e as decisões uma vez que a forma da empresa fazer as coisas é o espelho da atuação dos seus membros. Por exemplo: se o valor “delegar” fizer parte das normas / crenças da empresa, no momento da sobrecarga de trabalho será muito mais tranqüila a divisão das tarefas. Como também quando ocorrem fatos na empresa a explicação desses será interpretada tomando-se como base à cultura, como a demissão de um funcionário; em geral, os porquês serão buscados nos valores vigentes naquele momento.

Mas a cultura não é explícita, isto é, não se fala dos valores culturais presentes no dia-a-dia, pelo menos não na comunicação formal. Se observarmos as conversas de corredor, poderemos perceber vários valores que fazem parte da cultura, e é também dessa forma que a cultura é compartilhada, de geração em geração, e a mudança de valores vai se tornando mais difícil na medida que os mesmos estão contra as crenças da empresa.

### 2.2.1 Dimensões da cultura organizacional

“Uma determinada época histórica é constituída por determinados valores, com formas de ser ou de comportar-se que buscam plenitude”.(1983)

Com esta citação de Paulo Freire ressalta-se que o Ser Humano cria os seus valores em determinados períodos de tempo, buscando satisfazer suas necessidades, e alguns desses valores serão assumidos ou não.

Ao nos posicionarmos frente aos valores que surgem, consolidamos sua importância e eles passam a fazer parte da cultura daquela sociedade. Observando a sociedade, podemos identificar se ela está num movimento dinâmico, de transição assumindo novos valores ou caracterizar-se pela estagnação, com uma cultura rígida e radical.

Neste contexto da cultura social que fazemos parte é interessante como exemplo, analisarmos o valor da educação para a sociedade. Dentro de uma visão de poder, a educação pode, como por muitos anos foi e ainda é, ser privilégio de poucos, mantendo um status, cerceando as oportunidades. Para uma

sociedade em transição ela deverá ser democratizada, onde todos têm acesso a informação / educação.

Esse exemplo quer reforçar que ao analisarmos a cultura organizacional devemos também focar a sociedade em que ela faz parte, e o objetivo de introduzir o tema educação como valor na nossa sociedade, é para refletirmos sobre como as organizações também são afetadas pela cultura que a cerca, e que possivelmente sua própria cultura está carregada dessas influências e ficaria difícil precisar quem influencia quem, já que ambas acabam fazendo parte de um mesmo sistema de influencia mútua.

É importante ressaltar ainda, que embora esteja abordando o tema cultura em organizações familiares, os aspectos aqui abordados são percebidos em qualquer tipo e nível de grupos sociais.

“ É possível que na próxima década a cultura corporativa seja um fator ainda mais importante para determinar o sucesso ou o fracasso nas firmas” (1994, p.13)

Nessa frase Kotler mostra a importância de nos atermos no estudo das Culturas Organizacionais, como elas se formam, como elas atuam no dia-a-dia legitimando ou não as pessoas e seus papéis, os processos, enfim os grupos e seus mecanismos.

Doradame Moura Leitão (1996,p.218) coloca que a cultura desempenha importantes papéis como:

- Cria normas ou regras de conduta que definem um comportamento aceitável das pessoas,
- Conduz os empregados a um sentimento de identidade,
- Ajuda a gerar compromissos, por parte dos empregados, por algo maior que eles mesmos.
- Ajuda a estabilidade da corporação como um sistema social.”

Com esses papéis podemos ver um dos motivos da Cultura decidir o destino de uma organização.

É verdade também que a cultura se tornou um assunto de “moda”, pois o tema cultura possibilitou falar sob alguns fatos que sempre estiverem presentes,

mas ninguém conseguia defini-los. E cada vez mais os pesquisadores demonstram que uma cultura pode fazer uma empresa perpetuar-se ou não.

A cultura está sempre presente em todos os lugares. Quando esta possui valores que se chocam com o que estamos acostumados, essas diferenças nos chamam atenção. Isso é facilmente identificado quando falamos de povos, por exemplo: os esquimós, os indígenas ou africanos. Já a cultura organizacional entrou em evidencia recentemente.

Para Reed Nelson e Mauro Loureiro: (1996,p.20)

“ A abordagem da cultura organizacional ... talvez ficasse somente em ensaios teóricos não fossem a revolução industrial japonesa estar fortemente baseada em cultura . O fato é que os japoneses impuseram novos padrões de qualidade e de produtividade , até então considerados impossíveis de serem atingidos sob os métodos tradicionais, e que a chave para se conseguir tais objetivos foi a implementação de uma cultura significativamente forte, capaz de criar uma grande sinergia entre todos os funcionários .”

Ao observamos as empresas vemos que na Cultura temos dois níveis, que diferem em termos de viabilidade e resistência à mudanças.

No nível mais visível, a cultura representa os padrões de comportamento ou o estilo de uma organização que os empregados, de forma automática, incentivam os novos colegas a seguir.

No nível mais profundo e menos visível, a cultura refere-se a valores que são compartilhados pelas pessoas em grupo e que tendem a persistir com o tempo mesmo quando mudam os membros do grupo.

Percebemos que quanto mais tempo as soluções, formas de relacionamento, comunicação, decisão, delegação, técnicas, enfim todos os processos e procedimentos que a organização adota pareçam funcionar, mais profundamente tenderão a se encravar na cultura. Seria mais ou menos como aquele ditado popular, bastante consagrado na nossa cultura brasileira: “Time que está ganhando não se mexe “.

Nesse momento esbarramos na primeira grande mudança do mundo e que já não temos como fugir. Temos que aprender que o ganho de hoje não garante em nada o sucesso de amanhã. Para modificar esse valor teremos que

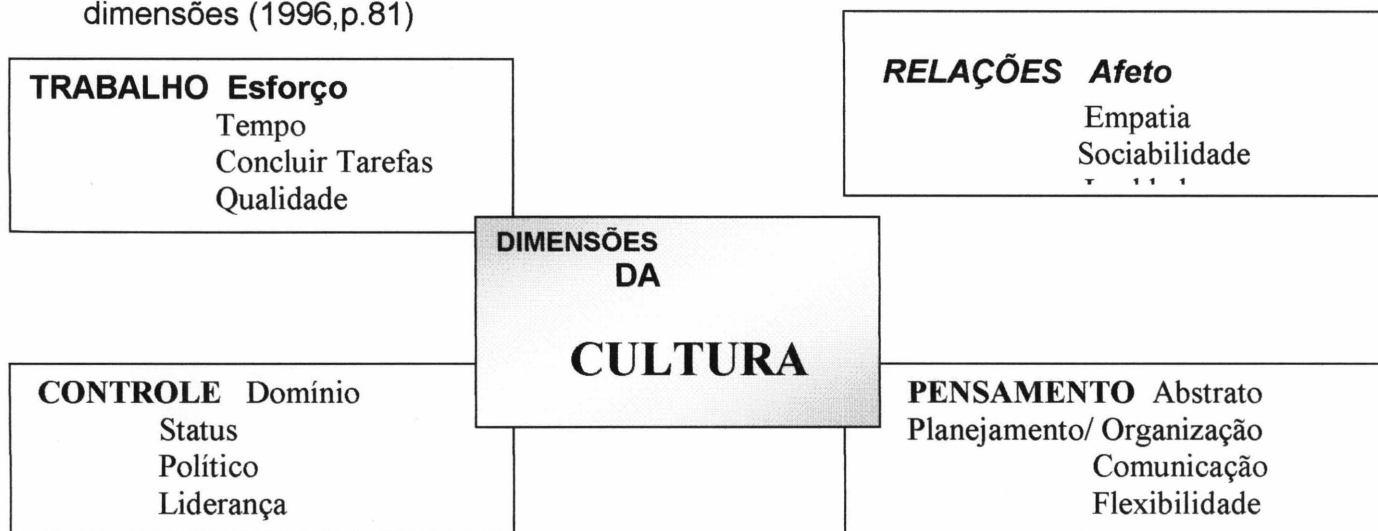
investir e muito na clarificação do porque isso está ocorrendo e transformar esses fatos em conhecimentos / aprendizagens a serem incorporados pelo indivíduo.

Para percebermos uma cultura podemos seguir diversos caminhos:

Para Marília Maya (2000):

- “ Podemos perceber os sinais de uma cultura com problemas :
- Falta de consistência e clareza quanto a atuação no mercado atual
  - Falta de tomada de decisão (assertividade)
  - Dificuldade de priorizar objetivos e metas
  - Conflitos
  - Reclamações sobre questões morais (ética)
  - Evidência de problemas políticos na alta gerência
  - Falta de oportunidade e crescimento profissional
  - Problemas de comunicação “

Para Reed Nelson e Mauro Loureiro devemos ver a cultura sob quatro dimensões (1996,p.81)



Dorodame Moura Leitão cita que para Edgar Schein o estudo da cultura pode ser feito pela análise de três alternativas (1996,p.224):

- “1) Através da avaliação dos artefatos visíveis que são criação da cultura : ambiente construído , arquitetura, lay-out, maneiras das pessoas se vestirem , padrões de comportamentos visíveis , documentos políticos;
- 2) Através dos valores , que são princípios operacionais da cultura e governam o comportamento das pessoas;
- 3) Através da avaliação das suposições ou pressupostos básicos, que são a essência da cultura e determinam como os membros de um grupo percebem, pensam, sentem.”

Todas essas percepções nos mostram a necessidade de sairmos da teoria quando falamos em visão do todo. Devemos resgatar as diversas dimensões das relações ao buscarmos transformações na organização, pois implementar mudanças , sejam elas operacionais ou estratégicas, podem levar ao estabelecimento de um diferencial competitivo, que não pode mais ser deixado em segundo plano.

Para analisar a cultura de uma organização devemos nos ater ainda para alguns aspectos importantes:

1º. A análise da cultura nos ajudará a interpretar e a explicar diversos fenômenos organizacionais;

2º. A cultura tornou-se alvo de atenção porque ela interfere na efetividade das ações de uma organização;

3º. Ao analisarmos a cultura estaremos vendo também as lideranças, pois são elas que formam e modificam as culturas. Este aspecto das lideranças merece uma atenção especial, pois a transformação de valores só será possível se as lideranças legitimarem essas mudanças, não só apoiando, mas também as concretizando através de atitudes e comportamentos.

## 2.3 CONFLITOS FAMILIARES

Para grande parte das pessoas, as duas coisas mais importantes em suas vidas são suas famílias e seu trabalho. Portanto, muitos procuram unir as duas coisas formando assim uma empresa familiar. E então é fácil compreender o poder das organizações que combinam ambas as coisas. Estar em uma empresa familiar é algo que afeta todos os participantes.

Os funcionários de empresas familiares conhecem a diferença que o controle familiar faz em suas vidas profissionais, na cultura da empresa e em suas carreiras. Os estudiosos apreciam a vantagem que a imagem de empresa familiar pode representar para os clientes. E as famílias sabem que o fato de estarem juntas nos negócios é uma peculiaridade importante suas vidas.

Porém, essas empresas constituem uma forma organizacional peculiar, que originam consequências positivas e negativas. Podemos perceber que na

empresa familiar a lealdade dos empregados é mais acentuada do que nas outras organizações, o respeito e o fato de que os funcionários passam a se identificar com os dirigentes, fazem com que o comprometimento também seja maior. Principalmente quanto a continuidade da administração, pois a sucessão de familiares competentes na direção do negócio dá origem a um grande respeito à organização.

As gerações familiares em sucessão permitem um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais.

Apesar de todo esse cenário positivo na administração familiar, percebemos também que existe um conflito, praticamente inevitável, entre família e empresa, que pode refletir no aumento de gastos, na falta de disciplina, na utilização ineficiente dos administradores não-familiares e no excesso de personalização dos problemas administrativos.

A administração é impessoal, todo o processo de seleção e promoção de pessoal é feito com base nas capacidades e habilidade do indivíduo, não em laços afetivos ou familiares. Nas empresas familiares, muitas vezes, acontece o contrário. A admissão e a promoção de funcionários é feita por favoritismo e não por competência.

Outro problema diz respeito a falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custos e de outros procedimentos de contabilidade e orçamento. O lucro, muitas vezes não é cuidadosamente planejado.

As tradições, valores e prioridades brotam de uma fonte comum; as comunicações, verbais ou não, podem ser grandemente aceleradas nas famílias. Cônjuges e irmãos têm maior probabilidade de entender as preferências explícitas e as forças e fraquezas ocultas uns dos outros. Mais importante, o empenho, até mesmo a ponto do auto-sacrifício, pode ser solicitado em nome do bem estar geral da família.

Entretanto, esta mesma intimidade também pode trabalhar contra o profissionalismo do comportamento empresarial. As histórias e problemas familiares podem gerar conflitos nos relacionamentos de negócios. A autoridade pode ser exercida de forma mais difícil quando praticada com parentes. Muitas vezes acontecem as inversões de papéis, os papéis na família e na empresa

podem tornar-se confusos. As pressões da empresa podem sobrecarregar e destruir relacionamentos familiares.

A Empresa Familiar tem sido motivo de muita preocupação para os administradores, pois uma série de problemas que abatem as famílias tem levado grande parte das empresas ao fracasso.

Os problemas são os mais diversos e o nível de complexidade varia de acordo com o porte da empresa e as características da estrutura familiar. A crise que impulsiona a mudança tem sido, com frequência, a busca da lucratividade, que remete o empresário a tomada de decisão sobre diferentes formas de obtê-la, interferindo, assim, diretamente na gestão da empresa.

Infelizmente, os fracassos às vezes obscurecem a beleza de empreendimentos familiares bem sucedidos.

Nem sempre os profissionais estão preparados para lidar com a natureza especial deste tipo de organização.

## 2.4 SUCESSÃO FAMILIAR

O estágio mais crítico no processo de mudança pelo qual as empresas familiares têm que passar é o da sucessão. Estudos recentes publicados na Revista Exame (mar/2005) mostram que de cada 100 negócios familiares, 34 chegam à segunda geração, 12 chegam à terceira e apenas 3 chegam à quarta geração.

Isso acontece porque há uma interferência direta de dois subsistemas completamente opostos que são: família e empresa. Quanto mais próximos, mais complicados eles ficam. Os valores que levam uma família a ser bem sucedida, não são necessariamente os mesmos que levam uma empresa ao sucesso. As recompensas explícitas em família nem sempre são justas e por isso danosas. Na empresa poderão ser tão objetivas que são inquestionáveis.

O grande desafio do empresário tem sido o de escolher o seu sucessor e a melhor forma de treiná-lo para administrar os negócios da família.



O treinamento de sucessores tem sido motivo de muita polemica. Há duas correntes. A primeira entende que o sucessor deve começar de baixo, desde cedo, e ser treinado na própria empresa. A segunda vê o sucessor como o grande administrador, treinando-o fora, em outros segmentos, cidades, estados e até países.

O que difere o treinamento dos sucessores é o porte da empresa e o capital a ser empregado neste projeto. Os processos que compreendem tal transição precisam ser planejados. Quanto mais preventivo for o projeto, melhor será seu êxito.

Ao pensarmos sobre o tema “sucessão” devemos nos ater à amplitude desta realidade e compreendermos o que se passa nos membros da família e da empresa, pois sabemos que a missão empresarial é decorrência de um sonho empreendedor. Sonhar é comum, é normal e não é considerado mérito, porém realizar um sonho, envolver pessoas, comprometer uma sociedade e formar opinião em torno da materialização do sonho, é coisa para poucos. Estes poucos são os empresários que, de certa forma, são o alvo do processo sucessório.

A tão cobiçada posição de poder, comando e prestígio é vista como passageira e é fundamental que assim o seja, pois do contrário, o sonho acaba em pesadelo. É preciso humildade para perceber a hora de preparar os seguidores da missão, e é fundamental escolher a pessoa certa.

Ao sucessor cabe posicionar-se diante da oportunidade de crescer e levar adiante o empreendimento, tendo claro que o talento empresarial não se herda e por isso terá a responsabilidade de preparar-se para tal. Sendo assim, o sucessor, que poderá ou não se identificar com o sucedido, contribuirá na melhoria, adequação e perpetuação da obra que recebeu.

O sucesso da empresa familiar está na definição concreta de objetivos, perseguindo metas de lucratividade e desenvolvimento para a empresa. Para a família, harmonia, paz e alegria.

### **3. A EMPRESA**

#### **3.1 DESCRIÇÃO GERAL**

A empresa onde se operacionalizou este trabalho, do ramo de água mineral, aqui denominada “Água Mineral Familiar”, localiza-se na região metropolitana de Curitiba, com pouco mais de 20 funcionários. Foi fundada em 1995, quando percebeu-se a necessidade que a população teria em consumir uma água mais saudável e por ser uma região rica em água mineral. É uma empresa nacional, em fase de crescimento, ainda não muito reconhecida e respeitada no mercado, apesar de oferecer a seus clientes produtos comprovadamente com alto padrão de qualidade.

De início havia um sócio, o qual entrou na sociedade com os recursos financeiros, porém há cinco anos a empresa é administrada por um de seus fundadores, que entrou na sociedade com o objetivo de administrar a empresa e hoje conta com o auxílio de sua esposa e de dois dos seus quatro filhos.

#### **3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO**

Após o período de estudo, a convivência diária e a aplicação de um questionário para levantamento da cultura administrativa dessa empresa familiar, foi possível analisar e identificar os principais problemas que de certa forma estão prejudicando o bom andamento e funcionamento dos processos administrativos.

Percebeu-se inicialmente um cenário de conflito, comum em empresas familiares. A cultura do pai trazia o sonho de vencer como empreendedor, e sustentar a família. O objetivo dele não tinha preocupação em encaminhar os filhos a buscarem a competência própria. A subsistência era primordial. Sua visão era de que o negócio era promissor e seu sonho era manter os folhos unidos na mesma organização, trabalhando juntos na administração da empresa.

Os filhos, apesar de não terem muito conhecimento na área administrativa, percebem uma realidade comercial diferente e começam a questionar alguns posicionamentos que o patriarca apresenta frente a alguns fatos e perceberam a necessidade de inovar e expandir seus negócios.

Apesar da grande resistência do patriarca, iniciaram um processo de mudança organizacional que está, com certa dificuldade, conseguindo manter a empresa no mercado. Mas, possuem a certeza que se alguns conflitos que as mudanças geram forem superados a empresa poderá crescer ainda mais.

Porém, enquanto alguns tentam buscar novas alternativas para a empresa, outros membros da família não conseguiram vencer as barreiras e vislumbrar outras situações de melhoria do nível de vida. Ficaram alienados.

Hoje, o patriarca atua no comando da empresa e sua esposa o auxilia na administração. Um dos filhos administra o processo de produção e o outro filho administra as finanças. Outros dois filhos não trabalham junto com a família, porém usufruem os lucros obtidos. Isso faz com que os filhos que trabalham com o pai fiquem descontentes e um tanto desmotivados com a situação.

Com relação a pesquisa organizacional, o resultado foi bastante positivo, pois é possível perceber a satisfação que os funcionários têm em trabalhar em uma empresa familiar, se sentem seguros com relação a estabilidade no emprego e sentem-se valorizados, embora acreditem ter pouca autonomia. O bom relacionamento foi destaque na pesquisa, porém apenas entre membros de um mesmo setor, falta ainda a integração entre os diversos setores da empresa.

Os critérios para promoção interna não são bem claros para eles ou, na maioria das vezes, percebem que os membros da família, mesmo sem muita competência, têm preferência nesses casos.

A área administrativa salienta problemas na área de produção, no que diz respeito a cumprimento de normas de segurança e higiene, alegando pouco grau de escolaridade e roteiros para execução de tarefas que não são seguidos. Porém os funcionários da produção queixam-se da falta de treinamento e orientações das normas a serem seguidas.

Outro problema observado é a inexistência de um plano de manutenção para os equipamentos, ocasionando a parada na produção quando ocorre algum

imprevisto no maquinário, pois só então as peças necessárias são adquiridas ou é chamado um técnico para detectar o problema, atrasando o processo produtivo.

Foi detectado também a falta do setor de vendas e uma boa política de produtos e de mercados, a resistência à implementação de programas modernos de marketing, mantendo a comercialização pelo mesmo funcionário que cuida do setor financeiro; por isso a marca é tão pouco conhecida e o número de vendas deixa muito a desejar. Não existe uma visão competitiva de mercado.

Outro conflito é a terceira geração que começa entrar na faixa etária de trabalhar. É uma geração mais instruída, buscando espaço para suas vidas, com uma cultura bem diferente de seus pais e avós, mas não na sua totalidade. Há pressão dos filhos para empregá-los na empresa, como se esta fosse o único local que pudessem trabalhar. Esta fase influencia bastante as atividades da empresa. Pois além de administrar a atividade da empresa, é necessário administrar os interesses pessoais.

A terceira geração não acompanhou as atividades da empresa. Hoje para assumirem cargos é bastante complicado, porque não conhecem a realidade, não são profissionais formados dentro da organização. O contraste entre a segunda e a terceira geração é o convívio desde criança com os fatos e ofícios da empresa. Portanto para serem aproveitados precisarão ser muito competentes e o fato de serem herdeiros, não é a ligação para trabalhar na empresa.

#### 4. PROPOSTA

A maior preocupação das empresas familiares é sua sobrevivência. A maioria delas enfrentam problemas existenciais ou estratégicos, isto é, dificuldades relacionadas à inadequação, quanto a escolha dos recursos disponíveis para o alcance de vantagens de mercado.

Através de reuniões setoriais e com a direção, os problemas foram expostos e buscou-se sugestões de melhoria e alternativas para saná-los, objetivando resultados positivos.

Foi elaborado um workshop e apresentado a todos com o objetivo de repassar informações necessárias e importantes para a condução da empresa.

A medida em que as ações são implementadas aumenta o inter-relacionamento de todos os subsistemas inseridos no sistema local, objetivando a sustentabilidade do processo de gerenciamento das atividades em questão. Embora a questão seja muito mais complexa, em função do andamento dos negócios estar intimamente ligado às relações afetivas na família, existem umas séries de ferramentas que podem ser inseridas no contexto empresarial, de forma a alavancar um processo de melhoria, que desenvolva uma otimização sistêmica.

As ferramentas que podem ser utilizadas nos processos de ajuste são:

- serviços de assessoria e consultoria, sendo que foco de tais serviços será a família e a empresa, minimizando conflitos e desenvolvendo sua estrutura como um todo, otimizando o processo de tomada de decisão, desempenho organizacional e fomentando a geração de empregos;

- Buscar estabelecer uma relação dinâmica entre a empresa e as pessoas que a comanda, através de treinamentos na área comportamental e orientações sobre normas de higiene e segurança;

- Elaborar um Plano de Manutenção de Equipamentos, sob responsabilidade do filho mais velho que administra a área de produção;

- Contratação de profissionais na área de vendas e marketing, buscando maior competitividade e estabelecer a marca no mercado, sob a responsabilidade do filho mais novo, responsável pelas finanças da empresa;

-Elaborar um Plano de Sucessão e ingresso dos membros da família na empresa, sob responsabilidade do patriarca, com auxílio de todos os membros da família, inclusive aqueles que não participam diretamente dos processos da empresa.

Foi unânime a decisão de que a implementação dessas ferramentas visam a alavancagem do processo de desenvolvimento econômico da empresa.

Com o auxílio do estudo sobre o tema “empresa família”, foi possível repassar a administração informações importantes sobre a administração e o processo organizacional nesse tipo de empresa.

A empresa familiar, suas características e suas formas de organização se configuram em função de interesses mútuos, tanto em termos de políticas estabelecidas, como em relação aos propósitos da família. Os laços familiares são pré-requisitos que influenciam o direito a sucessão nos cargos de direção. Porém há um fator que não podemos desprezar, que são as condições que o mercado determina e que devem ser consideradas como variáveis ambientais de relevância à consecução de resultados por parte da empresa.

A estabilidade e a harmonia no relacionamento familiar e na sua interseção de interesses de longo prazo é o que permitirá o equilíbrio entre os interesses individuais e os da empresa.

O resultado que se espera do desenvolvimento endógeno, em termos de alavancagem das empresas familiares, repousa na profissionalização e otimização da gestão das empresas, desenvolvendo alguns aspectos que assegure uma gestão eficaz, dando condições de sobrevivência e desenvolvimento às organizações familiares. As condições são as seguintes:

- Desenvolver em seus subordinados o senso de responsabilidade e interesse pela empresa, através de uma política de desenvolvimento funcional;
- Assegurar os resultados da empresa;
- Cumprir os objetivos dentro do prazo estabelecido;
- Incentivar novas idéias e soluções criativas;
- Planejar adequadamente a empresa, fixando prioridades e estabelecendo objetivos claros.

O empreendedor deverá coordenar/supervisionar os trabalhos dos seus subordinados, ter capacidade de estabelecer um clima favorável de trabalho, despertar motivação e confiança na equipe, entender do seu ramo de negócio e

estar sempre aberto para buscar melhorias e reduções de custo. Os aspectos mais relevantes são as análises organizacionais, baseadas em variáveis que vão determinar o sucesso ou fracasso do negócio. As variáveis são as seguintes:

- Análise da lucratividade;
- Custo do produto e/ou serviços;
- Vendas;
- Administração interna.

Além dos aspectos relevantes para o desenvolvimento das empresas familiares, cabe ressaltar as prioridades, de forma a organizar o planejamento a ser estabelecido para a implantação das melhorias que a empresa julga ser fundamental no processo:

- Modernização;
- Qualidade de produtos, serviços e atendimento;
- Grau de inovação da estrutura e dos seus produtos e/ou serviços;
- Eficiência no trabalho;
- Criatividade.

É importante ressaltar que, uma vez que proprietários, membros da família ou gerentes encontrem seu lugar no presente, ao longo de uma dimensão de desenvolvimento, eles conhecem um pouco mais o que vem pela frente. Os Proprietários Controladores podem antecipar, antes da chegada do momento da transição às conseqüências imprevisíveis de todas as suas opções de sucessão. Os executivos de empresas em Expansão/Formalização podem começar muito antes a se preparar para as necessidades da Maturidade e tomar providências para a renovação da empresa. E os membros da família que sabem que seus filhos estão crescendo e que eles estão envelhecendo podem se beneficiar, por ter alguma luz lançada sobre as experiências de muitas outras famílias donas de empresas que passaram antes pela mesma estrada. Os membros criteriosos dessas famílias não precisam de um modelo de desenvolvimento para saber que as coisas estão sempre mudando, mas sim para iluminar as prováveis conseqüências dessas mudanças, inevitáveis em seus sistemas complexos e interligados. Em conseqüência disso, eles podem melhorar as chances da

empresa da família de continuar a sustenta-los e também às pessoas a quem amam, de uma geração para outra.

Este fato está trazendo outro conflito. Enquanto as famílias insistem em empregar os filhos sem experiência, inchando a estrutura da empresa os conflitos entre os sócios aumentam. É o tradicional jogo de poder, e quem sai perdendo é a organização. Para solucionar este problema caberá aos sócios formular um planejamento com regras bem claras sobre o futuro da empresa. Primeiro elaborar um planejamento estratégico para direcionar para onde a empresa quer chegar. Elaborar regras de como será aproveitada a mão-de-obra dos familiares, estabelecendo requisitos básicos de capacitação. Sabemos que cada indivíduo possui características próprias, portanto, direcionar cada elemento para sua real capacidade. Isto é necessário porque há cargos com mais poder, que outros, e isto é motivo de disputa. Aí é disputado mais o glamour do cargo do que a importância e o benefício que a empresa vai auferir. Quem tiver mais poder na empresa mais facilidade terá em orientar qual é o melhor caminho para o seu filho assumir um cargo na empresa. Sempre dando ao filho a decisão final se este quer seguir e levar adiante o negócio da família, ou se quer seguir em outra direção. Para solucionar este descontentamento é convocada uma reunião, onde cada um é convidado a expressar sua opinião, os caminhos a serem seguidos. É criada uma ruptura, no primeiro momento na empresa, mas é conseguida uma nova situação na empresa.

Chega-se a conclusão de que A empresa familiar precisa estar sempre definindo a contribuição de cada parente para o sucesso da empresa, estando constantemente verificando e avaliando os parentes. Desta forma, ela poderá identificar seus pontos positivos e negativos, para construir sobre as primeiras e neutralizar as últimas. A Administração decidiu colocar em prática um Código de Relacionamento entre Família-Empresa:



#### 4.1 CÓDIGO DE RELACIONAMENTO ENTRE FAMÍLIA-EMPRESA

1. Nenhum membro da família deve trabalhar na empresa, a não ser que queira trabalhar duro. Todos os familiares são vistos como exemplo e como termo de referência. Estando sob espreita, qualquer deslize na dedicação ao trabalho ou na ética interna da empresa será logo comentado. Além disso, o fundador construiu a sua reputação através do trabalho árduo. Trabalhar na empresa da própria família exige um custo, um pedágio: o trabalho duro.
2. O aprendizado dos jovens deve ser feito fora da empresa da família. Para justificar essa política, alegam-se algumas razões: a) os erros de aprendizado são cometidos longe dos futuros colaboradores; b) os jovens adquirem um termo de comparação com as práticas da firma familiar; c) o aprendizado sendo feito numa empresa mais avançada permite conhecer estágios ulteriores de evolução; d) os jovens precisam ter chefes que não sejam os seus pais para saberem o que é verdadeiramente um chefe; etc.
3. Todo familiar que esteja na empresa deve ter potencial para ser diretor. Esta política é motivada pelo cuidado em evitar familiares que, pela incapacidade de progredir, venham a criar futuros dilemas: se promovidos, atingem o nível de incompetência; se não promovidos, tem um poder real maior do que permite a sua situação de subordinado.
4. Os filhos devem ser educados para seguirem profissões de acordo com seus perfis vocacionais e não na conveniência de posições de comando empresarial. Antes de tudo, nenhuma família conseguirá gerar filhos em quantidade suficiente para preencher todas as posições de comando nas empresas em crescimento. É crescente hoje, na nova geração, a aspiração de trabalhar em profissões liberais independentes, porque são mais glamurosas, dão mais independência, sacrificam menos o tempo discricionário do jovem casal.
5. O melhor familiar é aquele que não precisa da empresa para viver. Algumas firmas familiares estão às voltas com membros incompetentes da família. O seu afastamento da organização, através de uma saída honrosa, é um problema delicado devido ao sistema político da família, que pretende tratar

com equidade todos os ramos do clã. Como é mais fácil prevenir do que remediar, o melhor seria que todos os familiares pudessem sobreviver por si mesmos, ajudados por uma boa formação escolar.

6. No caso de conflito de interesse na seleção de familiares, o interesse da empresa deve ter prioridade sobre o da família. Preservada a racionalidade da empresa, a família terá sua subsistência garantida. A recíproca é sempre uma decisão política forçada: sacrificar a racionalidade da empresa como concessão às imposições do sistema político da família.
7. É mais fácil recusar emprego aos familiares como uma política sistemática e sabida de antemão do que demiti-los depois que entraram na organização. Os jovens em todos os ramos da família devem ser advertidos de que a firma não emprega por empregar. No caso de um familiar ter a mesma capacitação que um não-familiar, é preferível empregar a esse último, que será mais facilmente manejado e até despedido.

A prática deste Código é muito difícil. Isto certamente exigirá clareza de idéias e firmeza de propósito da parte de quem dirige a empresa e forte apoio familiar.

A empresa deve estar respaldada em uma gestão profissional, ou seja, garantir que os conflitos familiares não interfiram na dinâmica organizacional, sob pena de ser “engolida” pelas grandes corporações em função da incapacidade de gerenciamento dos herdeiros – quer seja por problemas de relacionamento, quer seja por incompetência profissional de quem assume o comando.

As empresas familiares devem estar apoiadas em uma gestão profissional, como foi dito anteriormente. Isso significa que o processo de gerenciamento dos negócios deve ser isento de conflitos inerentes à família e a organização não deve ser uma extensão de casa. Conflitos e disputas familiares também são muito comuns nestas empresas. Os exemplos, inclusive no Brasil, não faltam. Costumam se acirrar em momentos de sucessão, até por questões genealógicas, pois da primeira para segunda a geração a disputa fica entre os filhos do fundador, ou seja, entre irmãos, da segunda para a terceira fica entre os netos do fundador, ou seja, entre primos, e assim sucessivamente. Fora de épocas de sucessão, o conflito familiar pode ocorrer por fatores aparentemente simples,

como, por exemplo, inveja, brigas para utilizar ativos ou funcionários da empresa etc. Estes conflitos podem afetar a qualidade da gestão da empresa.

Os relacionamentos interpessoais são extremamente importantes numa empresa familiar. Se um indivíduo tentar impor seus valores com muito empenho a outro membro da família, os resultados poderão ser desastrosos.

Se for mantido um relacionamento forte, carinhoso e respeitoso, todos compreenderão que tanto as prioridades da empresa quanto a da família são importantes e devem ser consideradas. Quando isto ocorre, é mais fácil encontrar um meio-termo que satisfaça a todos.

Também é importante perceber quais conflitos indicam falta de apoio familiar. No exemplo do filho dividido entre a vontade de seguir suas aspirações e o desejo de ajudar na empresa da família, o que temos é puramente uma questão de sincronização. Sob outras circunstâncias, o filho talvez estivesse ansioso para ajudar o pai; porém, nesse caso, ajudá-lo pode fazer com que acabe um sonho há muito tempo acalentado.

Seja qual for o caso, as diferenças entre um pai e um filho – entre um conjunto de prioridades e outro – não devem exceder as proporções. Se um filho não é entusiasta a respeito da área de atuação do pai, de sua ética profissional ou de sua relutância no sentido de buscar outras soluções para um dado problema, isto não significa que ele não o apóie em outras questões.

Do ponto de vista do filho, uma solicitação para que ele ajude na empresa e por conseguinte perca a oportunidade de buscar seu espaço em outro ramo poderia muito bem ser vista como falha do pai em apoiá-lo.

A família não atrapalha a empresa, nem a empresa atrapalha a família, mas a ignorância dos problemas desse relacionamento e a falta de um código de relações podem trazer dificuldades ao desenvolvimento das atividades da empresa.

A maioria das pessoas concordará que manter uma atmosfera familiar feliz deveria ter precedência sobre problemas relacionados a trabalho.

## 4.2 SUCESSÃO EM CONFLITO

Em uma das reuniões foi abordada por um dos filhos do dono da empresa, a necessidade de se planejar a sucessão dos negócios na organização. Porém percebeu-se inicialmente uma certa resistência do patriarca com relação ao tema.

A questão da sucessão tem uma posição ambígua, pois pode dar às empresas uma nova perspectiva de atuação ou pode ser a destruição aliada a falta de profissionalismo.

A maior preocupação das empresas familiares é a sua sobrevivência. A maioria delas enfrentam problemas existenciais ou estratégicos, isto é, dificuldades relacionadas à inadequação, tanto na utilização quanto na escolha dos recursos disponíveis para o alcance de vantagens de mercado.

A fase inicial, a garra e a visão de mercado do fundador são traços predominantes. O perfil, os valores e as crenças dele são passadas à empresa e aos funcionários, iniciando assim, a formação da cultura organizacional.

As organizações com base familiar apresentam vários problemas de gestão que prejudicam sua atuação num mercado competitivo. Tais problemas não são privilégios das empresas familiares, pois outras organizações também os apresentam de forma semelhante.

Na empresa familiar em questão, percebe-se primeiramente o medo do patriarca em entregar a administração dos negócios e acabar prejudicando a empresa. Outro fato é a dúvida com relação à sucessão, pois não sabe definir exatamente qual dos filhos está preparado para assumir tal responsabilidade. Os filhos, por sua vez, também têm certo receio sobre assumir ou não os negócios da família.

O desejo de manter as coisas “em família” e o medo de perder o controle – num comportamento que confunde os conceitos de controle familiar e gestão familiar – são comuns neste tipo de organização e inibem a abertura administrativa de grande parte das empresas familiares tradicionais, prejudicando a inovação e dificultando o crescimento da empresa. Porém, após a reunião, cada membro da família, participante da administração da empresa ficou encarregado de pesquisar sobre o tema sucessão para posteriormente discutirem alguns critérios essenciais.

O planejamento de sucessão familiar tem como ponto central a escolha do sucessor e deve ser orientado por critérios claros que defendam os interesses da empresa e não interesses pessoais.

Os pontos críticos de uma sucessão são: treinamento; avaliação na escolha dos sucessores; comparação do perfil do sucedido com o do sucessor, em relação ao exigido pela empresa e a associação do sucesso da empresa com a imagem do fundador.

O resultado da reunião seguinte foi muito positivo, pois foi possível esclarecer questões importantes para um futuro Planejamento de Sucessão Familiar.

Baseado em textos pesquisados na internet e reportagens de revista sobre o tema observou-se que a sucessão é apontada como maior problema na empresa familiar, por gerar muitos conflitos familiares que interferem na dinâmica organizacional. Os membros da família perceberam a importância de desenvolver uma linha filosófica para a empresa e transmiti-la para os futuros profissionais, para auxiliar na continuidade do negócio no mercado.

Para a grande parte das empresas, a primeira transição de gerações é a mais complicada, porque a organização está crescendo e o proprietário não consegue mais administrar sozinho e da mesma maneira que fazia desde seu início. A tendência da segunda geração é de profissionalizar o negócio.

Para minimizar os problemas decorrentes da sucessão do empreendimento, definiu-se que o fundador irá preparar os filhos, capacitando-os para conduzir os negócios. Esse preparo exige tempo, dedicação, paciência, compromisso, concessão mútua, humildade e capacidade de relacionar-se com outros que terão os mesmos direitos e obrigações.

#### 4.3 TREINAMENTO NA ÁREA COMPORTAMENTAL

Uma solução para sanar os problemas de ordem comportamental, como os detectados na pesquisa, são os de treinamentos de desenvolvimento interpessoal e de equipe.

Como atuo na área de treinamentos em desenvolvimento pessoal e profissional, partimos da idéia de que poderia apresentar uma proposta para a empresa de acordo com as necessidades específicas.

A metodologia utilizada foi eminentemente participativa, onde realizei levantamentos de dados, percepções e posicionamentos, através de leituras textos atuais, filmes, dinâmicas simulações sempre objetivando a busca da melhoria contínua.

A carga horária foi de 10 horas e os resultados do treinamento foram surpreendentes. Pudemos trabalhar com todos os colaboradores, inclusive com a alta direção. Segue o objetivo e conteúdo do treinamento:

Objetivo: levar os participantes a buscar o desenvolvimento interpessoal percebendo as mudanças como forma de busca de melhoria contínua, objetivando o trabalho em equipe.

Conteúdo:

1. Auto Gerenciamento

Percepção

Auto avaliação gerando auto conhecimento

Enfoque: melhoria contínua através do trabalho em equipe

2. Comunicação: motivação x ética

Enfoque: perceber os fatores (comunicação/motivação) como ferramentas de interação.

3. Indivíduo /Grupo / Equipe/ Time

Enfoque: buscar a compreensão das diferenças individuais como ferramenta que potencializa a atividade em grupo.

## 5. CONCLUSÃO

A grande maioria das empresas privadas nacionais é composta de firmas familiares e o problema da capitalização é uma consequência dos estilos de direção que caracterizam a empresa familiar.

Podemos concluir que a empresa familiar é diferente dos outros tipos de empresa. O estilo de administração é diferente. Aqueles que trabalham numa empresa familiar com frequência tendem a ter mais orgulho daquilo que fazem. Em muitos casos, é seu nome na porta da frente.

Tanto em casa quanto no trabalho, a consistência é importante. Se um membro da família trabalha na empresa, é primordial que ele siga as mesmas regras dos demais empregados e sofra as mesmas ações disciplinares se cometer um erro. Tratando um membro da família exatamente da mesma maneira que trata outra pessoa da empresa, você mostra aos empregados que não pertencem à família que as regras existem para serem obedecidas, não importa que esteja envolvido.

A influência das famílias sobre os negócios que elas possuem e dirigem muitas vezes é invisível para os teóricos e escolas de administração. Os tópicos principais do ensino de administração comportamento organizacional, estratégia, finanças, marketing, produção e contabilidade são ensinados sem que se diferenciem empresas familiares e não familiares. Os modelos econômicos subjacentes à maior parte da ciência da administração dependem da "intercambiabilidade" dos responsáveis pelas decisões, portanto não faz diferença "quem" eles são. Normalmente as publicações de negócios tratam o envolvimento da família com a empresa como informação, muitas vezes, falsas outras interessantes, mas raramente importante.

Pesquisas psicológicas são valiosas na expansão do nosso conhecimento, mas, para a maioria das pessoas, aquilo que compreendemos sobre comportamento humano provém de nossas experiências pessoais.

Sistemas e organizações também envelhecem e mudam. A família composta por um jovem casal não é igual àquela com filhos adolescentes, ou a família com avós idosos, filhos adultos e uma nova geração começando a

estudar. Entretanto, muitos dos mais importantes conflitos enfrentados pelas empresas familiares são causados pela passagem do tempo, envolvendo mudanças na organização, na família e na distribuição da propriedade. As famílias constituem uma série infindável de entradas de pessoas através de casamentos e nascimentos, e de saídas através de divórcios e mortes. Todas as pessoas têm uma compreensão intuitiva, baseada na experiência de suas próprias famílias e, do que cada uma dessas adições e subtrações muda fundamentalmente em suas relações. O mesmo se dá com as empresas, à medida que diretores ou aqueles que exercem cargos de confiança vêm e vão, quando novos proprietários assumem a responsabilidade pela empresa e os antigos a deixam.

É importante ver como toda empresa familiar muda à medida que as pessoas se movimentam nos limites internos do sistema. Em outras palavras, a movimentação de uma pessoa de um setor para outro por exemplo de "membro da família" para "membro da família e funcionário", ou de "funcionário" para "funcionário/proprietário", também pode estimular uma reação geral em todo o sistema. A admissão em tempo integral do primeiro membro de uma nova geração na empresa, quando ele cruza a fronteira de membro da família e passa a fazer parte do corpo da empresa, é um marco importante. A primeira vez em que parcelas da propriedade são passadas a novas pessoas, membros ou não da família, também é um momento importante.

Muitas dessas transições podem ser de fachada, embutidas em planejamento tributário ou uma doação, mas mesmo assim têm conseqüências de longo alcance. O mesmo se dá com a aposentadoria de um alto executivo membro da família, ou com a venda de ações por um membro ou por um ramo dela. Os ajustes do sistema a essas jornadas através de fronteira por parte dos seus membros, e significado dessas jornadas nas vidas das pessoas, estão no âmago de todo o fenômeno da empresa familiar.

Através do desenvolvimento deste projeto a empresa pode repensar um pouco como vive no seu dia-a-dia e o que de fato precisava ser transformado.

Esse recriar esbarrou em muitas dificuldades, onde para todos foi importante refletir no recriar dentro da organização. Embora esse processo, seja



algo fácil de ser colocado nos nossos discursos, na realidade nem sempre é assim que nós o percebemos . Buscar a recriação de algo é importante para a evolução, mas sabemos que quando descobrimos uma forma de obter resultado temos grandes dificuldades de abandoná-la.

O único obstáculo é que não temos mais certeza do que vai dar certo, porque os padrões possuem uma vida muito curta. Temos que investir mais no nosso poder de recriação que por anos e anos foi relegado para um segundo plano.

Precisamos ver a palavra mudança no sentido de transformação, onde mantemos o que está dando resultado e transformamos o que pode ser feito melhor. Esse conceito de mudança sobre a ótica da transformação não é novo, mas culturalmente não foi ainda por nós absorvido. Sem essa transformação é difícil buscarmos mudanças culturais nas organizações.

No decorrer deste projeto, após muito trabalho, a empresa “Água Mineral Familiar”, percebeu a necessidade dessas mudanças e além das ações trabalhadas, a administração da empresa propôs dar continuidade ao trabalho de desenvolvimento do processo produtivo, através da prática dos “5S” e da implementação de alguns itens da norma ISO 9001:2000 e de um programa de incentivo à produtividade.

Essa continuidade se dará a partir de julho de 2005, e contará não apenas com o meu apoio, mas com a colaboração da direção e de todos os funcionários, que, após a última reunião, assumiu a responsabilidade pelo sucesso da empresa.

Este resultado positivo ocorreu porque este projeto de conclusão permitiu conhecer uma empresa familiar, penetrar a estrutura de convivência de forma prática para posteriormente sensibilizar as pessoas e propor ações de mudança sistemática; pois não basta apenas mudar os conceitos, é necessário mudar as convicções.

## ANEXO

### **PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Esta pesquisa visa reunir informações sobre o ambiente de trabalho, buscando a satisfação dos colaboradores e a melhoria contínua dos processos da empresa. Para isso, pedimos a gentileza de responder as questões propostas.

1 – Área em que atua		2 - Tempo de Serviço		3 - Sexo
1- [ ]	Administrativo	1- [ ]	Menos de 5 anos que trabalha na Empresa	1- [ ] Fem.
2- [ ]	Técnico	2- [ ]	de 5 à 10 anos que trabalha na Empresa	2- [ ] Masc.
3- [ ]	Operacional	2- [ ]	Mais de 10 anos que trabalha na Empresa	

**ATÉ QUE PONTO VOCÊ CONCORDA COM AS AFIRMAÇÕES ABAIXO?** Para responder, analise cada uma das afirmações, assinale a alternativa que melhor expressa seus sentimentos, fazendo um "X" na coluna correspondente à sigla que melhor representa a sua opinião.

É fundamental que ao responder cada questão você retrate sua realidade; não pense no que seria a resposta ideal. Se tiver dúvida, pense numa situação em que você esteve envolvido ou num acontecimento ocorrido recentemente na sua organização.

4 - O relacionamento entre os funcionários da empresa, é:		5 - A autonomia que você tem para propor melhorias na execução do seu trabalho, é:	
1. 😊	Excelente	1. 😊	Muito Satisfatória
2. 😊	Bom	2. 😊	Satisfatória
3. 😐	Mais ou menos	3. 😐	Mais ou menos Satisfatória
4. 😞	Ruim	4. 😞	Pouco Satisfatória
5. 😞	Muito Ruim	5. 😞	Muito Pouco Satisfatória
6. 😐	Não sabe	6. 😐	Não sabe
6 - Em termos de realização profissional com o trabalho que executa, você se sente:		7 - Em termos de sentir que suas idéias são ouvidas pela empresa, você está:	
1. 😊	Muito Realizado	1. 😊	Muito Satisfeito
2. 😊	Realizado	2. 😊	Satisfeito
3. 😐	Mais ou menos Realizado	3. 😐	Mais ou menos Satisfeito
4. 😞	Pouco Realizado	4. 😞	Pouco Satisfeito
5. 😞	Muito Pouco Realizado	5. 😞	Muito Pouco Satisfeito
6. 😐	Não sabe	6. 😐	Não sabe

<b>8 - Você se sente reconhecido pelo trabalho que você executa?</b>		<b>9 - Em termos de estabilidade no emprego, as pessoas, incluindo você, sentem-se:</b>	
1. 😊	Excelente	1. 😊	Muito Seguros
2. 😊	Bom	2. 😊	Seguros
3. 😐	Mais ou menos	3. 😐	Mais ou menos Seguros
4. 😞	Ruim	4. 😞	Pouco Seguros
5. 😞	Muito Ruim	5. 😞	Muito Pouco Seguros
6. 😐	Não sabe	6. 😐	Não sabe
<b>10 – Fica claro para você qual a sua função dentro da empresa?</b>		<b>11 – Todas as pessoas da empresa têm funções bem definidas?</b>	
1. 😊	Totalmente Claro	1. 😊	Muito bem definidos
2. 😊	Claro	2. 😊	Definidos
3. 😐	Mais ou menos Claro	3. 😐	Mais ou menos Definidos
4. 😞	Pouco Claro	4. 😞	Pouco Definidos
5. 😞	Muito Pouco Claro	5. 😞	Muito pouco Definidos
6. 😐	Não sabe	6. 😐	Não sabe
<b>12 - Como você se sente em relação aos critérios usados para promoções internas?</b>		<b>13 - A <u>quantidade de treinamento</u> que você vem recebendo é:</b>	
1. 😊	Muito Satisfeito	1. 😊	Muito Satisfatória
2. 😊	Satisfeito	2. 😊	Satisfatória
3. 😐	Mais ou menos Satisfeito	3. 😐	Mais ou menos Satisfatória
4. 😞	Pouco Satisfeito	4. 😞	Pouco Satisfatória
5. 😞	Muito Pouco Satisfeito	5. 😞	Muito Pouco Satisfatória
6. 😐	Não sabe	6. 😐	Não sabe
<b>14 - O relacionamento entre os superiores e os subordinados dentro da sua equipe é:</b>		<b>15 - Levando tudo em consideração, como você se sente em trabalhar aqui?</b>	
1. 😊	Muito Satisfatório	1. 😊	Muito Satisfeito
2. 😊	Satisfatório	2. 😊	Satisfeito
3. 😐	Mais ou menos Satisfatório	3. 😐	Mais ou menos Satisfeito
4. 😞	Pouco Satisfatório	4. 😞	Insatisfeito
5. 😞	Muito Pouco Satisfatório	5. 😞	Muito Insatisfeito
6. 😐	Não sabe	6. 😐	Não sabe

- Caso sinta necessidade, utilize o espaço abaixo para fazer anotações, comentários ou explicações.

---



---



---



---



---

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SENGE, P. M. **A dança das Mudanças**. Tradução de Bazén. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. Arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Ed. Best Seller, 2003.

JUNIOR, D.; GILB, W. **Cultural change in family**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1986.

FRITZ, R. **Empresa familiar**: uma visão empreendedora. São Paulo : Makron Books, 1993.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 4. ed. São Paulo :Pioneira, 1993.

NAISBITT, J. **Paradoxo Global**. Tradução de Ivo Kovyrovski. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1994.

BOYETT, J. H. **O guia dos gurus**: os melhores conceitos e práticas de negócios. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

SENGE, P. **A quinta disciplina: caderno de campo**. Tradução de Antonio Roberto Maia da Silva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

LETHBRIDGE, T. Pais e filhos nos negócios. **Exame**. São Paulo, v.39, n5, p.22-35, mar/2005.

LEITÃO, D. M. **Administração Estratégica: a abordagem conceitual e atitudinal**. Rio de Janeiro. Petrobrás, 1996.

FREIRE, P. **Educação e Mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

KOTTER, J.P.; HESKETT, J.L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

NELSON, R.E.; LOUREIRO, M.C. **Cultura Organizacional: vencendo o dragão da resistência**. Rio de Janeiro: Imagem Ed., 1996.

MAYA, M. Palestra: **Cultura Organizacional**. Laboratório de Recursos Humanos. Curitiba: SSJ, abril/2000.